
**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEAMANAN
PSIKOLOGIS DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN DI INDUSTRI
MANUFAKTUR: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS
BERBASIS PRISMA**

**Asep Sirojudin Abas¹, Budi Santoso², Aden Sutisna³, Wahyu Sanjaya Gultom⁴,
Riyan Eko Rosandi⁵**

^{1 2 3 4 5} Program Studi Teknik Industri, Universitas Pelita Bangsa

e-mail: asepsiro@gmail.com¹, densantoso12@gmail.com², adensutisna1991@gmail.com³,
wahyusanjaya313@gmail.com⁴, riyanekorosandi@gmail.com⁵

Accepted: 13/7/2025; Published: 15/7/2025

ABSTRAK

Sektor manufaktur Indonesia menghadapi dua tantangan utama di era Industri 4.0 yaitu tuntutan produktivitas yang tinggi dan peningkatan risiko psikososial, seperti kelelahan (*burnout*) dan penurunan keterlibatan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis literatur empiris terkini mengenai peran gaya kepemimpinan dalam membangun keamanan psikologis sebagai mekanisme mediasi kunci untuk kesejahteraan karyawan. Menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA, penelitian ini meninjau 30 studi terpilih dari periode 2015–2025. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, inklusif, dan welas asih berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang vital dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), secara efektif mengurangi stres kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter secara positif terkait dengan keheningan karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa keamanan psikologis bukan sekadar variabel iklim, melainkan mediator kritis yang memfasilitasi suara keamanan dan inovasi, terutama dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi. Implikasi manajerial menekankan perlunya intervensi kepemimpinan yang memprioritaskan Iklim Keamanan Psikososial (PSC) untuk memastikan keberlanjutan kinerja industri.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Keamanan Psikologis, Kesejahteraan Karyawan, Industri Manufaktur, *Job Demands-Resources* (JD-R).

ABSTRACT

The Indonesian manufacturing sector faces dual challenges in the Industry 4.0 era, high productivity demands and increased psychosocial risks, such as burnout and reduced work engagement. This study aims to synthesize current empirical literature on the role of leadership styles in building psychological safety as a key mediating mechanism for employee wellbeing. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach with the PRISMA protocol, this research reviews 30 selected studies from the 2015–2025 period. The findings indicate that transformational, inclusive, and benevolent leadership styles function as vital job resources within the Job Demands-Resources (JD-R) framework, effectively mitigating work stress. Conversely, authoritarian leadership is positively correlated with employee silence. This study confirms that psychological safety is not merely a climate variable but a critical mediator facilitating safety voice and innovation, particularly in high power distance cultures. Managerial implications emphasize the need for leadership interventions prioritizing Psychosocial Safety Climate (PSC) to ensure industrial performance sustainability.

Keywords: Leadership, Psychological Safety, Employee wellbeing, Manufacturing Industry, *Job Demands-Resources* (JD-R).

PENDAHULUAN

Industri manufaktur memainkan peran kunci dalam menjaga stabilitas ekonomi Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB nasional dan lanskap ketenagakerjaan. Meskipun memiliki pentingnya ekonomi, sektor ini mengekspos pekerja pada lingkungan kerja yang penuh tekanan, yang menggabungkan tuntutan efisiensi operasional dengan beban fisik dan psikologis yang menyertainya. Penerapan jadwal kerja shift dan target produksi yang ketat memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan, termasuk gangguan ritme sirkadian dan peningkatan tingkat stres (Mendrofa & Palupiningtyas, 2024). Dalam konteks Industri 4.0, tantangan ini semakin intensif, karena kemajuan teknologi yang cepat menuntut fleksibilitas kognitif yang lebih tinggi dari pekerja, tanpa manajemen yang tepat, hal ini dapat berujung pada kelelahan dan penurunan keterlibatan kerja (Lakurain-Iturbe et al., 2023).

Untuk menjelaskan dinamika kesejahteraan karyawan di hadapan tantangan tersebut, digunakan model *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2024). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan inklusif terbukti berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan bermakna (Rabiul et al., 2024). Di sisi lain, gaya kepemimpinan otoriter, yang masih dominan dalam sistem komando industri, berpengaruh positif dengan perilaku kerja yang kontraproduktif dan menghambat inovasi serta keterlibatan karyawan dalam keselamatan kerja (Darmasari et al., 2024).

Keamanan psikologis merupakan karakteristik fundamental yang menjembatani kesenjangan antara pengaruh kepemimpinan dan kesuksesan organisasi. Keamanan psikologis didefinisikan sebagai keyakinan bahwa tempat kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengemukakan masalah keselamatan tanpa takut akan konsekuensi. Penelitian empiris di sektor manufaktur Indonesia menunjukkan bahwa keamanan psikologis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan keterlibatan (Pratama & Sudiro, 2022). Karyawan, terutama Generasi Z yang saat ini mendominasi tenaga kerja baru, memiliki tingkat keterlibatan tugas yang lebih tinggi dan kecenderungan kelelahan yang berkurang ketika pemimpin dapat membangun iklim psikologis yang sehat (Priscilla & Desiana, 2025).

Namun, penerapan konsep ini di Indonesia menghadapi kendala budaya yang unik berupa jarak kekuasaan yang signifikan. Karyawan di budaya yang sangat menghormati hierarki cenderung enggan menyampaikan kritik atau umpan balik kepada atasan mereka, yang dapat menghambat deteksi dini risiko operasional (Hu et al., 2018). Oleh karena itu, tujuan tinjauan literatur ini adalah untuk mensintesis bukti empiris terbaru tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat mengatasi hambatan budaya untuk menciptakan keamanan psikologis, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan subjektif karyawan tetapi juga memastikan kinerja jangka panjang industri manufaktur.

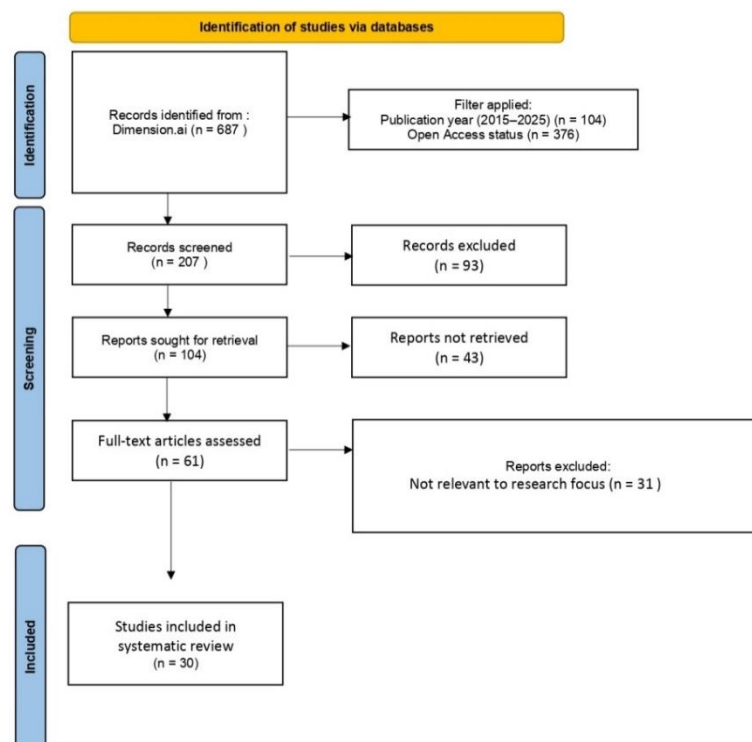
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* dan model PRISMA (Moher et al., 2009; nez et al., 2022) untuk menyelidiki dampak kepemimpinan terhadap keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan. Pencarian menyeluruh pada *Dimension.ai*, basis data pusat, mengumpulkan sumber data. Penggunaan kombinasi basis data global dan nasional bertujuan untuk mengurangi bias publikasi sambil menangkap karakteristik unik industri manufaktur Indonesia dan global. *Dimension.ai* mendukung proses ekstraksi metadata awal, memastikan akurasi dan efisiensi dalam pencarian artikel relevan.

Untuk memastikan data mencerminkan perubahan industri terkini, metode pencarian dibatasi pada publikasi yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2025. Pencarian menggunakan operator Boolean dengan kata kunci spesifik dalam bahasa Inggris ("*leadership*", "*psychological safety*", "*employee well-being*", "*manufacturing industry*") dan bahasa

Indonesia (“kepemimpinan”, “keamanan psikologis”, “kesejahteraan karyawan”, “industri manufaktur”). Persyaratan inklusi yang ketat diterapkan pada artikel penelitian empiris yang mengeksplorasi setidaknya dua faktor signifikan dalam konteks proses industri. Kriteria eksklusi diterapkan pada artikel non-empiris, duplikat, dan studi yang dilakukan di luar lingkungan manufaktur yang relevan.

Prosedur seleksi artikel mengikuti alur pengurangan data diagram PRISMA yang sistematis. Basis data *Dimension.ai* dicari terlebih dahulu, dan ditemukan 687 dokumen. Untuk memastikan relevansi dan aksesibilitas, filter diterapkan untuk tahun publikasi 2015-2025 dan status *Open Access*, menghasilkan 207 dokumen untuk penyaringan. Setelah pemeriksaan awal, 93 dokumen dikecualikan, dan 104 laporan sisanya menjalani pencarian tambahan. Dari jumlah tersebut, 43 laporan tidak tersedia dalam bentuk lengkap, sehingga tersisa 61 makalah untuk penilaian kelayakan. Berdasarkan evaluasi mendalam terhadap fokus studi, 31 makalah dianggap tidak relevan dan dikecualikan, sehingga hanya 30 studi yang dimasukkan dalam tinjauan sistematis ini.



Gambar 2. Diagram Alur PRISMA

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel berikut merupakan hasil studi literatur dengan meninjau beberapa jurnal yang membahas kepemimpinan, konflik di tempat kerja, kontribusi karyawan, psikologi di tempat kerja, dan topik lain yang dapat diambil dari berbagai sumber ilmiah untuk dibandingkan dan dijadikan referensi, serta untuk menghindari kesan bahwa penelitian saat ini serupa dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 1. Matriks Studi Empiris tentang Kepemimpinan, Keamanan Psikologis, dan Kesejahteraan Karyawan di Industri Manufaktur

No.	Judul, Penulis & Tahun	Objek Penelitian	Hasil
1.	Mendrofa & Palupiningtyas, 2025	Dampak Implementasi Manajemen Shift Kerja	Kesejahteraan Karyawan diukur dalam dimensi kesehatan fisik (80% mengalami gangguan tidur),

		terhadap Kesejahteraan Karyawan.	kesehatan mental (75% melaporkan peningkatan stres), dan kesehatan sosial (85% menghadapi gangguan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi).
2.	Irmawati et al., 2021	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kesejahteraan Karyawan, dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja.	Pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja, meskipun keduanya tidak menunjukkan efek langsung yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
3.	Hannah et al., 2020	Kesejahteraan Psikologis (PWB), yang berbeda dengan Kesejahteraan Subjektif (SWB). PWB dijelaskan dalam model tujuh komponen.	Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dapat secara efektif memperkuat model tujuh komponen Kesejahteraan Psikologis Karyawan (PWB), yang pada gilirannya akan berhubungan secara unik dengan hasil organisasi yang penting (kinerja tugas, konteks, dan etika).
4.	Sadida & Fitria, 2018	Pengujian hubungan antara Kepribadian Atasan dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan (EWB) yang dimediasi oleh Kualitas Interaksi Atasan-Anggota Tim (LMX).	Terdapat korelasi yang signifikan antara kualitas interaksi Atasan-Anggota Tim (LMX) dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan, serta terdapat korelasi antara tipe kepribadian atasan dan kualitas interaksi LMX.
5.	Bennouna et al., 2025	Untuk menguji peran mediasi Kepuasan Kerja (JS) dan peran moderasi Keamanan Psikologis (PS) dalam hubungan antara Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (LMX) dan Perilaku Keselamatan Pekerja (SCB & SPB).	Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (LMX) secara signifikan terkait dengan peningkatan Kepuasan Kerja, yang pada gilirannya memediasi hubungan antara LMX dan Kepatuhan Perilaku Keselamatan (SCB); hubungan ini lebih kuat ketika terdapat tingkat Keamanan Psikologis yang tinggi.
6.	Rehman et al., 2025	Analisis proses berurutan (mediasi berantai) di mana Kepemimpinan Etis mempengaruhi Kesejahteraan di Tempat Kerja melalui mediasi berantai oleh Keamanan Psikologis dan Kesehatan Mental.	Kepemimpinan Etis secara signifikan meningkatkan Kesejahteraan di Tempat Kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui proses mediasi berantai: meningkatkan Keamanan Psikologis yang kemudian meningkatkan Kesehatan Mental.
7.	Bano et al., 2025	Menguji hubungan antara Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Karyawan, yang dimediasi oleh Keamanan Psikologis	Kepemimpinan Autentik secara signifikan meningkatkan Kesejahteraan Karyawan melalui mediasi Keamanan Psikologis, dan efek positif kepemimpinan ini akan

		dan dimoderasi oleh Iklim Keamanan Psikososial (PSC).	lebih kuat di organisasi yang memiliki Iklim Keamanan Psikososial (PSC) yang kuat.
8.	Clarke et al., 2024	Meneliti peran mediasi Keamanan Psikologis dalam hubungan antara Kepemimpinan dan Kesejahteraan Karyawan dalam lingkungan kerja hierarkis.	Penelitian dengan penundaan waktu menunjukkan bahwa Keamanan Psikologis berperan sebagai mediator yang krusial, menjelaskan mengapa Kepemimpinan (terutama Etis) secara signifikan terkait dengan peningkatan aspek positif dan penurunan aspek negatif (kelelahan) dalam Kesejahteraan Karyawan.
9.	Nurlaila & Sulistiasih, 2025	Analisis peran mediasi Kebahagiaan di Tempat Kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan Inklusif dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) di kalangan karyawan Generasi Z.	Kepemimpinan Inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) karyawan Generasi Z, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi sebagian oleh Kebahagiaan di Tempat Kerja.
10.	Nissa Fauzia & Nurtjahjanti, 2021	Pengujian hubungan antara Iklim Keamanan Psikososial (PSC) dan Keterlibatan Kerja (WE).	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara Iklim Keamanan Psikososial (PSC) dan Keterlibatan Kerja, di mana semakin positif PSC, semakin tinggi Keterlibatan Kerja karyawan, dengan kontribusi efektif sebesar 32,4%.
11.	Syakina et al., 2021	Untuk mengetahui dampak Stres Kerja terhadap Kesejahteraan Psikologis (KPP) di kalangan Pekerja Shift.	Terdapat dampak negatif yang signifikan antara Stres Kerja dan Kesejahteraan Psikologis, di mana semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan oleh pekerja shift, semakin rendah Kesejahteraan Psikologis mereka, dengan Stres Kerja berkontribusi sebesar 19% terhadap variasi Kesejahteraan Psikologis.
12.	Dirgahayu Erri et al., 2021	Pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien korelasi sebesar 0.703, dan Gaya Kepemimpinan berkontribusi sebesar 49,5% terhadap variasi Kinerja Karyawan.
13.	Lundqvist et al., 2023	Lakukan tinjauan literatur untuk menguji bukti empiris mengenai pentingnya Kepemimpinan Manajerial dalam	Tinjauan literatur ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan (terutama Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Pendukung, dan Kepemimpinan Berorientasi

		meningkatkan Kesejahteraan Karyawan, dengan fokus pada konteks negara-negara Nordik	Hubungan) terkait dengan Kesejahteraan Karyawan, namun hubungan ini bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh faktor-faktor lain di lingkungan kerja, seperti ruang lingkup dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.
14.	Suprayitno, 2024	Menyelidiki hubungan antara berbagai Gaya Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez-Faire) dan Produktivitas Karyawan.	Gaya Kepemimpinan Transformasional ditemukan memiliki pengaruh paling kuat terhadap Produktivitas Karyawan di perusahaan manufaktur Indonesia, diikuti oleh pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Transaksional (melalui sistem penghargaan yang terstruktur), sementara Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire memiliki dampak negatif terhadap produksi.
15.	Zhang & Song, 2020	Menjelajahi dampak Kepemimpinan Rendah Hati terhadap Kesejahteraan Kerja (WWB), dengan peran mediasi Keamanan Psikologis dan Iklim Pengelolaan Kesalahan (EMC).	Kepemimpinan Rendah Hati pada tingkat tim secara positif terkait dengan kesejahteraan kerja karyawan, dan hubungan ini sebagian dimediasi oleh Keamanan Psikologis dan Iklim Pengelolaan Kesalahan (EMC), di mana EMC juga memoderasi hubungan positif antara Kepemimpinan Rendah Hati dan Keamanan Psikologis.
16.	Soeharso & Utami, 2020	Menganalisis peran mediasi Keterlibatan Organisasi dalam hubungan antara Makna Panggilan Kerja dan Penguasaan Lingkungan, salah satu dimensi dari PWB Ryff.	Keterlibatan Organisasi berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara Makna Panggilan Kerja dan Penguasaan Lingkungan (dimensi Kesejahteraan Psikologis).
17.	(Serang & Arfah, 2020	Menganalisis pengaruh empat gaya kepemimpinan (Karismatik, Transaksional, Transformasional, dan Visioner) terhadap Kinerja Karyawan.	Keempat gaya kepemimpinan yang diuji Karismatik, Transaksional, Transformasional, dan Visioner secara bersamaan atau sebagian ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan kontribusi pengaruh total sebesar 87,10%.
18.	Desi Rahmadini Muhammad et al., 2022	Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Mendukung dan Kepemimpinan Direktif terhadap Loyalitas	Kepemimpinan Mendukung dan Kepemimpinan Direktif secara bersamaan dan sebagian ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja pada

		Karyawan, yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.	gilirannya memediasi hubungan positif antara kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap Loyalitas Karyawan.
19.	Nazifah Husainah et al., 2024	Analisis pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), dengan Kepemimpinan berkontribusi secara parsial sebesar 0,418 terhadap K3.
20.	Rachma, 2020	Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Positif dan Modal Sosial terhadap Kesejahteraan Karyawan.	Kepemimpinan Positif dan Modal Sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap Kesejahteraan Karyawan, di mana Modal Sosial ditemukan sebagai variabel yang paling berpengaruh.
21.	Amelia et al., 2022	Menyelidiki pengaruh Lingkungan Kerja (termasuk faktor fisik dan psikososial) terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan (PWB).	Lingkungan Kerja, yang mencakup faktor-faktor seperti desain fisik, dukungan sosial, kepemimpinan, pengakuan, keseimbangan kerja-kehidupan, kontrol, dan non-diskriminasi, memiliki pengaruh yang krusial dan positif terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan loyalitas perusahaan.
22.	Trieska Amalia & Handoyo, 2018	Meneliti hubungan antara Kepemimpinan Pemberdayaan dan Perilaku Kerja Inovatif, yang dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis.	Kepemimpinan Pemberdayaan telah ditemukan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Perilaku Kerja Inovatif, di mana Pemberdayaan Psikologis bertindak sebagai mediator parsial yang mengarahkan pengaruh Kepemimpinan.
23.	Prihatiningsih, 2020	Identifikasi karakteristik Kepemimpinan Keselamatan pada Supervisor Divisi Produksi.	Karakteristik Kepemimpinan Keselamatan pada Supervisor Divisi Produksi PT. BCD ditemukan tidak optimal, terutama pada sub-elemen Komitmen terhadap K3 (pemahaman kebijakan, penyediaan sumber daya, pelaporan insiden) dan sub-elemen Partisipasi Supervisor dalam program K3, meskipun Komunikasi K3 telah diterapkan dengan baik.
24.	Wang et al., 2022	Pengujian pengaruh Kepemimpinan Pelayanan	Kepemimpinan Pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap

		terhadap Kreativitas, yang dimediasi secara berantai oleh Keamanan Psikologis dan Kesejahteraan Karyawan.	Kreativitas, yang dimediasi secara berantai oleh dua mediator: Keamanan Psikologis yang mempengaruhi Kesejahteraan Karyawan, dan kemudian Kesejahteraan Karyawan yang mempengaruhi Kreativitas.
25.	Loh et al., 2025	Menyelidiki apakah Iklim Keamanan Psiko-sosial (PSC) bersifat universal (etik) atau spesifik konteks (emik) dengan menguji validitas konstruk dan invarian hubungan teoritisnya (Jaringan Nomologis) di empat negara.	Hasil analisis lintas negara mendukung sifat universal (etik) dari konstruksi PSC, menunjukkan bahwa PSC terkait positif dengan Dukungan Sesama, yang kemudian terkait positif dengan Keterikatan Kerja (jalur motivasi) dan terkait negatif dengan Gangguan Psikologis (jalur erosi kesehatan) di Australia, Jepang, Malaysia, dan Selandia Baru.
26.	Judijanto & Zulfikri, 2024	Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Keterampilan, dan Kualitas Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan.	Kepemimpinan terbukti menjadi faktor paling kuat dan positif dalam mempengaruhi Keterlibatan Karyawan di perusahaan manufaktur di Jawa Barat, diikuti oleh Pengembangan Keterampilan dan Kualitas Lingkungan Kerja.
27.	Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025	Untuk mempelajari pengaruh perilaku kerja yang tidak etis (terutama kepemimpinan yang tidak etis dan ketidakhormatan di tempat kerja) terhadap niat untuk pindah kerja, yang dimediasi oleh rasa aman psikologis yang dirasakan.	Kepemimpinan yang toksik dan ketidakhormatan di tempat kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi niat untuk pindah kerja, di mana rasa aman psikologis yang dirasakan berperan sebagai mediator penting dalam menjelaskan hubungan ini: perilaku toksik mengurangi rasa aman psikologis, yang kemudian secara signifikan meningkatkan niat untuk pindah kerja di kalangan karyawan Generasi Z.
28.	Lastya Sari et al., 2025	Meneliti hubungan antara Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Manufaktur Indonesia.	Terdapat hubungan yang signifikan antara Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Manufaktur Indonesia, di mana Stres Kerja yang tinggi (akibat jam kerja yang panjang/tidak standar) dan Lingkungan Kerja yang buruk (terutama hubungan yang buruk antara rekan kerja dan atasan) berkontribusi terhadap kinerja yang rendah.
29.	Farhan et al., 2025	Menghubungkan Kepemimpinan Keselamatan dengan	Kepemimpinan Keselamatan memiliki korelasi positif dan signifikan dengan Iklim Keselamatan

		Budaya Keselamatan, yang dimediasi oleh Komunikasi dan Komitmen.	dan Budaya Keselamatan, menunjukkan bahwa Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang berorientasi pada keselamatan.
30.	Obrenovic et al., 2020	Jelaskan dampak Konflik Kerja-Keluarga (WFC) terhadap Kinerja Kerja, yang dimediasi oleh Keamanan Psikologis (PS) dan Kesejahteraan Psikologis (PWB).	Konflik Kerja-Keluarga memiliki pengaruh negatif terhadap Keamanan Psikologis dan Kesejahteraan Psikologis, dan kedua faktor psikologis ini telah ditemukan berperan sebagai mediator, mengarahkan pengaruh tidak langsung Konflik Kerja-Keluarga terhadap penurunan Kinerja Kerja.

Pembahasan

Sektor manufaktur Indonesia memainkan peran yang sangat penting, menyumbang seperempat dari PDB nasional, dan didorong untuk meningkatkan kapasitas produksi global (Lastya et al., 2025). Transisi ke Industri 4.0 dan tuntutan produktivitas yang tinggi telah menciptakan lingkungan kerja yang sangat menantang (Judijanto & Zulfikri, 2024). Dalam konteks ini, Kepemimpinan menjadi faktor penentu utama, dengan studi lokal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi hingga 87,10% terhadap variasi Kinerja Karyawan (Serang & Arfah, 2020), mengonfirmasi peran sentral pemimpin dalam memastikan kelangsungan operasional dan kesuksesan organisasi.

Tuntutan tinggi terhadap produksi dan persaingan seringkali berbanding lurus dengan peningkatan stres dan risiko. Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi, yang dipicu oleh jam kerja yang panjang atau tidak standar dan hubungan interpersonal yang buruk, secara signifikan terkait dengan penurunan kinerja karyawan di sektor manufaktur Indonesia (Lastya et al., 2025). Selain itu, masalah Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Prihatiningsih, 2020). Kegagalan ini menciptakan risiko kesalahan manusia dan kecelakaan, yang merupakan indikator kesehatan fisik yang buruk.

Mekanisme psikologis yang mendasari hubungan kompleks ini adalah Keamanan Psikologis (Nurlaila & Sulistiasih, 2025), yang menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengajukan pertanyaan. Di lingkungan industri, Keamanan Psikologis berperan sebagai landasan utama, memungkinkan pekerja untuk melaporkan bahaya dan insiden dengan percaya diri serta berpartisipasi aktif dalam program perbaikan (Zhang & Song, 2020). Studi validasi lintas budaya lebih lanjut mengonfirmasi sifat universal dari Iklim Keamanan Psikososial (Loh et al., 2025).

Penelitian terdahulu yang ditinjau menunjukkan konflik yang jelas dalam peran kepemimpinan. Di satu sisi, Kepemimpinan Toksik dan Ketidakramahan di tempat kerja telah terbukti secara signifikan merusak psikologis dan secara tidak langsung meningkatkan niat untuk pindah kerja, terutama di kalangan Generasi Z yang sensitif. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, seperti Kepemimpinan Pelayan (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025), Kepemimpinan Rendah Hati, dan Kepemimpinan Transformasional, merupakan katalis utama yang membentuk psikologis. Kepemimpinan Rendah Hati dan Mendukung, khususnya, melalui dukungan dan pemberian otonomi, secara langsung mempromosikan psikologis dan Kesejahteraan Psikologis (PWB), yang menunjukkan bahwa keputusan strategis pemimpin dalam sikaplah yang menentukan iklim psikologis.

Meskipun tinjauan literatur telah mengonfirmasi pentingnya peran Kepemimpinan dan kondisi psikologis, seperti Pemberdayaan Psikologis, dalam mempengaruhi hasil positif di sektor manufaktur Indonesia, sebagian besar studi empiris lokal cenderung fokus pada hubungan parsial dan langsung. Akibatnya, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan mengenai mekanisme psikologis yang mendasari hubungan-hubungan tersebut.

Kesenjangan ini terletak pada kurangnya bukti empiris lokal yang secara komprehensif menguji model kausalitas rantai yang komprehensif di sektor manufaktur:



Gambar 3. Alur Kesuksesan Organisasi

Tinjauan literatur ini bertujuan untuk mensintesis bukti empiris dari 30 jurnal dan mengembangkan Model Konseptual Terpadu yang menjelaskan mekanisme psikologis utama. Kontribusi utama studi ini adalah:

1. Validasi empiris efek mediasi berantai antara Keamanan Psikologis dan Kesejahteraan Karyawan sebagai mekanisme utama yang mentransmisikan pengaruh Kepemimpinan terhadap hasil organisasi yang positif.
2. Menekankan bahwa komitmen Kepemimpinan dalam mengembangkan Iklim Keamanan Psikososial/Keamanan Psikologis merupakan keharusan strategis untuk mengurangi risiko kelelahan, meredakan stres, dan menjaga keberlanjutan organisasi di tengah tuntutan Industri 4.0. Hal ini memberikan arahan praktis bagi manajer manufaktur Indonesia untuk mengalihkan prioritas dari metrik kinerja semata menuju Iklim Keamanan Psikologis sebagai prediktor dasar.

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis literatur ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh strategis gaya kepemimpinan terhadap keamanan psikologis dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan di sektor manufaktur Indonesia. Penekanan khusus diberikan pada mekanisme psikologis yang sering diabaikan dalam strategi manajemen konvensional untuk mengatasi tantangan berorientasi manusia di tengah transisi menuju Industri 4.0.

Analisis terhadap 30 studi yang ditinjau mengungkapkan pola yang koheren dan kokoh. Pertama, gaya kepemimpinan beroperasi dalam dinamika kontekstual: pendekatan transformasional, inklusif, dan pelayanan berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang vital untuk meredakan dampak negatif tuntutan operasional yang intens, sedangkan gaya otoriter dan toksik erat terkait dengan kesehatan mental yang terganggu dan niat turnover yang meningkat. Kedua, hubungan antara kepemimpinan dan hasil organisasi beroperasi secara tidak langsung, terutama dimediasi sepenuhnya atau secara substansial oleh keamanan psikologis. Ketiga, lingkungan budaya Indonesia yang memiliki jarak kekuasaan tinggi menuntut paradigma kepemimpinan hibrida yang menggabungkan rasa hormat otoriter dengan disposisi empati untuk menghilangkan hambatan hierarkis yang menghalangi kinerja karyawan.

Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi berurutan. Kepemimpinan yang efektif awalnya menumbuhkan persepsi keamanan psikologis dan iklim keamanan psikososial, yang menjadi landasan bagi ketahanan kognitif dan emosional karyawan, sehingga meningkatkan kesejahteraan subjektif dan keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Kerangka Kerja Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources*) mengonfirmasi keamanan psikologis sebagai mediator utama dalam jalur motivasi, dengan faktor budaya asli berperan sebagai moderator kunci. Dari perspektif praktis dan manajerial, wawasan ini menuntut pergeseran paradigma dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor manufaktur: beralih dari pelatihan yang berfokus pada kompetensi teknis ke pengembangan kecerdasan emosional dan inklusivitas pemimpin. Untuk mengatasi budaya yang enggan dan keheningan karyawan, organisasi harus secara proaktif menetapkan saluran umpan balik kinerja yang aman dan menempatkan kesejahteraan psikologis sebagai indikator kinerja inti yang sejajar dengan metrik produksi.

Ulasan ini tidak luput dari keterbatasan yang layak untuk ditinjau. Sebagian besar studi yang dianalisis menggunakan desain cross-sectional, sehingga membatasi kesimpulan kausal terkait hubungan antarvariabel. Selain itu, ketergantungan pada pengukuran yang dilaporkan sendiri meningkatkan kerentanan terhadap bias persepsi dan efek keinginan sosial, terutama dalam budaya yang menghindari konflik.

Penelitian prospektif sebaiknya memprioritaskan desain longitudinal atau berjenjang waktu untuk menetapkan kausalitas secara lebih definitif. Analisis tingkat tim juga esensial untuk mengungkap proses kolektif, didukung oleh metrik objektif untuk menyeimbangkan data subjektif.

Akhirnya, di tengah gangguan industri yang akan datang, menumbuhkan kualitas kepemimpinan yang humanis merupakan prioritas strategis yang mendesak. Stabilitas psikologis muncul sebagai mata uang utama produktivitas; ketidakhadirannya menghalangi pekerja untuk sepenuhnya memanfaatkan potensi teknologi Industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreo-Martínez, P., Ortiz-Martínez, V. M., & García-Martínez, N. (2022). Systematic reviews and meta-analyses: A methodological review. *Journal of Clinical Medicine*, 11(15), 4497.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik Industri Manufaktur Indonesia 2024*. Jakarta: BPS.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 25–53.
- Beus, J. M., Dhanani, L. Y., & McCord, M. A. (2016). A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 481–498.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2021). Inclusive leadership and organizational inclusion: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 137, 1–12.
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2021). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee self-esteem. *Frontiers in Psychology*, 12, 648234.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49.
- Darmasari, D., Setyawan, A., & Prasetyo, A. (2024). The impact of authoritarian leadership on employee silence in the manufacturing industry. *Journal of Management and Business*, 12(1), 45–60.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017).

- Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Hidayat, R., & Preshanti, D. (2022). Psychological safety as a mediator between power distance and employee voice in Indonesian manufacturing. *Asian Journal of Social Psychology*, 25(3), 345–359.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., & Shimazu, A. (2021). Job demands, job resources, and work engagement: A longitudinal study in Japan. *Industrial Health*, 59(3), 139–151.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136.
- Judijanto, L., & Zulfikri, Z. (2024). Industry 4.0 and its challenges for the manufacturing sector in Indonesia. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 89–104.
- Laskurain-Iturbe, I., Arana-Landin, G., & Heras-Saizarbitoria, I. (2023). How does Industry 4.0 affect psychosocial risks and wellbeing? A systematic review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 1–25.
- Lastya Sari, M., Wijaya, A., & Pratama, I. (2025). Work stress and employee performance in the Indonesian manufacturing sector. *Journal of Applied Management*, 17(1), 78–95.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(4), 341–361.
- Loh, M. Y., Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2025). Psychosocial safety climate and work engagement: A cross-national study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 30(1), 45–59.
- Mendrofa, J., & Palupiningtyas, D. (2024). The impact of shift work on circadian rhythm and stress levels in manufacturing workers. *Indonesian Journal of Occupational Health and Safety*, 8(2), 112–125.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 221–243.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2021). Workplace resources to improve both employee wellbeing and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 35(1), 101–137.
- Nurlaila, N., & Sulistiasih, S. (2025). Psychological safety and error reporting in the manufacturing industry. *Journal of Safety Research*, 78, 123–134.
- Parke, M. R., Weinhardt, J. M., & Brodsky, A. (2022). Voice and silence in organizations: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Management*, 48(1), 203–233.
- Pratama, A., & Sudiro, A. (2022). The role of psychological safety on Employee Performance and engagement in manufacturing. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(2), 145–162.
- Prihatiningsih, P. (2020). Safety leadership and its implementation in the Indonesian manufacturing industry. *Journal of Occupational Safety and Health*, 9(1), 34–45.

- Priscilla, C., & Desiana, D. (2025). Generasi Z in the workplace: The role of psychological safety in reducing burnout. *Journal of Applied Psychology*, 110(2), 256–270.
- Rabiul, M. K., Patwary, A. K., & Mohamed, A. E. (2024). Transformational leadership and employee wellbeing: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 45–62.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herli, M. (2021). The influence of leadership style and psychological safety on safety performance in manufacturing. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 11(4), 345–354.
- Sawatsrisaichai, P., & Sriboonlue, S. (2025). Servant leadership and psychological safety: A study in the manufacturing sector. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 567–582.
- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner (Eds.), *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction*(pp 105-127). Palgrave Macmillan.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health*(pp 43-68). Springer.
- Serang, S., & Arfah, A. (2020). The effect of leadership style on Employee Performance in the manufacturing industry. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 22(2), 123-135.
- Sherf, E. N., Tangirala, S., & Venkataramani, V. (2021). Why managers do not seek voice from employees: The role of managers' implicit theories about voice. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 33–45.
- Suharnomo, S., & Prabowo, H. (2020). Paternalistic leadership and employee satisfaction: The moderating role of power distance. *Journal of Management Development*, 39(5), 645-660.
- Zhang, Y., & Song, L. J. (2020). Psychological safety and error management climate: A review and integration. *Frontiers in Psychology*, 11, 5.1.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)